Kazimierz Zimniewicz
Katedra Systemów i Technik
Zarządzania AE w Poznaniu

P.M. SENGE I JEGO *PIĄTA DYSCYPLINA*

Wstęp

Piąta dyscyplina ukazała się po raz pierwszy w roku 1990 i od razu stała się bestsellerem, a jej realny wpływ na zmianę myślenia o zarządzaniu jest istotnym dorobkiem autora". Powyższy cytat pochodzi z krótkiej notatki na okładce książki Senge'a *Piąta dyscyplina*. Nosi ona podtytuł *Teoria i praktyka organizacji uczących się*. Z powyższej notatki można się jeszcze dowiedzieć, że Senge jest z wykształcenia inżynierem, a temat jego doktoratu dotyczył dynamiki systemów. Jest on założycielem Systems Thinking and Organizational Learning Program, a także dyrektorem Center for Organizational Learning w Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, a obecnie prezesem międzynarodowej organizacji Society for Organizational Learning (SOL). Senge uchodzi za twórcę i propagatora idei rozwijania organizacji uczących się. W jego seminariach, w różnych zakątkach świata, uczestniczyli menedżerowie wielu znanych firm.

Piąta dyscyplina cieszy się w Polsce dużym powodzeniem. Pierwsze wydanie książki ukazało się w 1998 r., a w latach 2000 i 2002 kolejne. Może to wzbudzać zdziwienie, ponieważ dzieło jest trudne w odbiorze, ale z pewnością książka pobudza do refleksji, a nawet do głębszej polemiki.

Przedstawione w tym opracowaniu uwagi nie pretendują do miana recenzji książki *Piąta dyscyplina*. Natomiast jego celem jest przedstawienie poglądów autora na tematy, które „wyłaniają się" z lektury tego dzieła. Można więc powiedzieć, że artykuł jest po prostu zbiorem uwag „na marginesie".

1. Paradygmat systemowy – już mało przydatny, czy ciągle aktualny?

Z recenzji wydawniczej jednej z moich książek dowiedziałem się, że paradygmat systemowy jest instrumentem myślowym już nieco zakurzonym, po prostu

przestarzałym i można go odłożyć na półkę. Przyznam, że wielce zdziwiła mnie powyższa opinia, tym bardziej że paradygmat systemowy – czy, jak chcą inni, myślenie systemowe – jest obecny w nauce o organizacji i zarządzaniu. Wystarczy sięgnąć do poważniejszych publikacji polskich czy obcojęzycznych, aby przekonać się o żywotności paradygmatu systemowego.

Moim zdaniem, paradygmat systemowy jest atrakcyjnym instrumentem w badaniu naukowym, a także we wszelkich analizach z dziedziny zarządzania i w poszukiwaniach na innych polach. Jego atrakcyjność uwidacznia się w konfrontacji z założeniami paradygmatu mechanistyczno-deterministycznego. Paradygmat systemowy, nazywany jest często współczesną podstawą naukowego myślenia. Posługując się metaforą, można powiedzieć, że paradygmat systemowy powstał na gruzach klasycznej idei naukowego myślenia.

Klasyczna idea naukowego myślenia panująca niepodzielnie w naukach przyrodniczych, a w szczególności w fizyce, od wieku XVII do początków dwudziestego stulecia, opierała się na następujących tezach:

- należy badać pojedyncze obiekty i najmniejsze cząstki składowe świata; oznacza to, że całość należy rozbić na najmniejsze cząstki i , co ważniejsze, badać je w izolacji od pozostałych;
- funkcjonowanie tych najmniejszych cząstek należy opisywać w postaci liniowych łańcuchów przyczynowo-skutkowch ze ściśle określonym początkiem i końcem;
- problemy naukowe mają charakter ścisły, to znaczy dają się ująć w formie ilościowej, w postaci wzorów matematycznych.

Taka postawa badawcza, jak już wspomniano, obowiązywała uczonych przez dwa lub trzy wieki do początków 20. stulecia. Załamała się pod wpływem badań fizyków niemieckich M. Plancka i W. Heisenberga. Ten ostatni, wspólnie z Austriakiem W. Pauli, sformułował kwantową teorię pola. Doszedł w niej do fundamentalnego wniosku, a mianowicie, że na płaszczyźnie kwantów nic nie jest zgodne z regułami logiki przyczynowo-skutkowej. Sformułowana zasada nieoznaczoności, nazwana również zasadą nieostrych relacji Heisenberga, spowodowała przewrót w klasycznej idei naukowego myślenia. Okazało się bowiem, że nie da się interpretować zjawisk za pomocą schematu przyczynowo-skutkowego. Upadł również pogląd, że zjawiska można obserwować i badać w całkowitej izolacji – jako układy całkowicie niezależne.

Wobec takiego stanu rzeczy, uczeni stanęli przed koniecznością poszukiwania nowych paradygmatów, za pomocą których lepiej można objaśniać świat. Jednym z nich był właśnie paradygmat systemowy, zwany również myśleniem lub podejściem systemowym. Fundamentalnymi założeniami myślenia systemowego są:

- należy badać większe, zintegrowane całości;
- zjawiska należy analizować nie w związku przyczynowo-skutkowych, ale

we wzajemnych wielostronnych oddziaływaniach; przyjmują one kształt koła, a w kole, jak wiadomo, nie ma ani początku, ani końca,

– w badaniach systemowych należy brać pod uwagę również problemy jakościowe i świadomie włączyć je do procesu naukowego poznania[1].

Postępując więc zgodnie z myśleniem systemowym, uczony powinien badać wzajemne oddziaływania między częścią a całością w powiązaniu z otoczeniem. Następnie winien badać te oddziaływania za pomocą sprzężeń zwrotnych dodatnich i ujemnych. Do interpretacji naukowej trzeba również włączyć czynnik czasu, który dynamizuje zjawiska i wskazuje na zmiany. I wreszcie badacz powinien mieć na względzie elementy jakościowe – duchowe, etyczne, moralne i inne.

2. Paradygmat systemowy w *Piątej dyscyplinie*

Koncepcja Senge'a opiera się na pięciu następujących filarach: myślenie systemowe, mistrzostwo osobiste, modele myślowe, budowanie wspólnej wizji przyszłości, zespołowe uczenie się. Pierwszy filar, tj. myślenie systemowe zajmuje ważne miejsce w teorii i praktyce organizacji uczących się. Świadczy o tym fakt, że temu zagadnieniu poświęcono około 30% objętości książki.

Senge słusznie zauważa, że „Myślenie systemowe jest dyscypliną widzenia całości. Jest to sztuka widzenia wzajemnych relacji, a nie oddzielnych obiektów, charakteru zmian w czasie, a nie statycznych zdjęć migawkowych. Jest to zbiór ogólnych zasad, wypracowanych w XX wieku, dotyczących tak różnorodnych dziedzin, jak fizyka i socjologia, inżynieria i zarządzanie (...). Myślenie systemowe uwrażliwia również na subtelność wzajemnych powiązań, które nadają żyjącym systemom ich unikalny charakter"[2]. Z przytoczonych powyżej stwierdzeń wynika, że Senge w pełni potwierdza podstawowe założenia paradygmatu systemowego. Zresztą w przedmowie do polskiego wydania książki, jej autor, M. Zgorzelski, przedstawił syntetyczny wykład na temat rozwoju teorii systemów[3].

Druga część książki Senge'a nosi tytuł *Piąta dyscyplina – kamień węgielny organizacji uczącej się*. Zawiera ona poglądy autora na temat teorii systemów. Składa się z następujących podrozdziałów: prawa piątej dyscypliny, zmiana sposobu myślenia, szablony natury – identyfikacja wzorców wydarzeń, zasada dźwigni, sztuka widzenia i całego lasu, i pojedynczych drzew. Zapoznając się z treścią podrozdziału *Prawa piątej dyscypliny* widać, że jest ich 11. „Prawa" te mają dość oryginalne nazwy: np. prawo 3. „Sprawy idą lepiej, zanim zaczną iść gorzej", prawo

[1] H. Ulrich, G.J.B. Probst, *Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln. Brevier für Führungskräfte*, Verlag Paul Haupt, Bern und Stuttgart 1990, s. 11–22.

[2] P. Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 77.

[3] Tamże, s. 9–14.

4. „Proste wyjścia z sytuacji prowadzą zwykle tam, skąd właśnie chcemy wyjść", prawo 6. „Szybciej znaczy wolniej", prawo 9. „Możesz zjeść ciastko i mieć je, ale nie w tym samym momencie", prawo 10. „Podzielenie słonia na pół nie daje dwóch małych słoni"[4].

Rozdział 5. nosi tytuł *Zmiana sposobu myślenia*. Na początku rozdziału Senge przedstawia argumenty za zmianą dotychczasowego sposobu myślenia. Do tej sprawy wracam na dalszych stronach niniejszego opracowania. Następnie zajmuje się podstawową, dla teorii systemów, sprawą, a mianowicie sprzężeniami zwrotnymi. Zaleca, aby starać się dostrzegać pętle przyczynowości i charakteryzuje sprzężenia zwrotne dodatnie, ujemne oraz występowanie opóźnień jako kanony myślenia systemowego. Ilustracje sprzężeń są proste, właściwie zasadzające się na logice przyczynowo-skutkowej. Z pewnością dobrze oddają one samą istotę sprzężeń, lecz można mieć zastrzeżenia, czy poprawnie opisują złożoną rzeczywistość, w której żyjemy. Autor zajmuje się też opóźnieniami, szkoda jednak, że zbyt mało wyeksponował znaczenie czynnika czasu w myśleniu systemowym. A ma on pierwszorzędne znaczenie w tym myśleniu. Zrozumienie faktu, że wszelkie zjawiska przebiegają w czasie wpływa na lepszą interpretację rzeczywistości. Na przykład jeżeli do kierownika dociera wiadomość, że nastąpiło nasycenie rynku i spada popyt na wyroby jego przedsiębiorstwa, to można się spodziewać, że kierownik podejmuje działania innowacyjne. W tym wypadku występuje sprzężenie zwrotne dodatnie, które można zinterpretować następująco: im większe nasycenie wyniku, tym większa skłonność kierownika do działań innowacyjnych. Jednakże podejmując decyzje o innowacjach, nie można oczekiwać, że efekt będzie natychmiastowy. Ujawni się on za pół roku, za rok, a nawet później, wszystko w zależności od branży. Świadomość występowania opóźnień lub odroczeń ma znaczenie w procesie podejmowania decyzji. Ludzie oczekują np., że jeśli Rada Polityki Pieniężnej obniży stopy procentowe, to już na drugi dzień banki obniżą stopy oprocentowania kredytów. Takie myślenie jest błędem i może doprowadzić do rozczarowań, a nawet strat.

W rozdziale 6. Senge przedstawia archetypy – pierwowzory. Pierwszy z nich nazywa się „granice wzrostu", drugi „przerzucenie brzemienia". Oba archetypy definiuje i przedstawia wynikające z nich zasady menedżerskie oraz podaje ich interpretację. Do obu archetypów powracam dalej. Interesujące, choć nie nowe, są wywody Senge'a na temat możliwości modyfikacji sieci, wzmocnienia działań i uzyskania, dzięki temu odpowiednich efektów. Te sprawy opisuje autor w 7. rozdziale książki, przedstawiając tam na zakończenie uwagi na temat samoograniczenia i samopodtrzymywania wzrostu.

Wreszcie w rozdziale 8. pt. *Sztuka widzenia i całego lasu i pojedynczych drzew* Senge zauważa, że „... sztuka myślenia systemowego polega na dostrzeganiu, poprzez złożoność, struktur leżących u podstaw i generujących zmiany. Myślenie

[4] Tamże, s. 67–76.

systemowe nie oznacza ignorowania złożoności. Jest raczej jej organizowaniem w spójną opowieść, która rozjaśnia przyczyny problemów i tłumaczy, jak można je w trwały sposób skorygować"[5]. Tak mniej więcej przedstawia się struktura tej części książki Senge'a, która poświęcona została na objaśnienie myślenia systemowego. Treści zawarte w tej części wymagają komentarza. Pierwszy z nich odnosi się do zmiany sposobu myślenia, a drugi do konstrukcji archetypów i nie tylko. Oba komentarze ujęto w osobne podrozdziały.

3. Konieczność zmiany sposobu myślenia

Senge w swej książce, wydanej w roku 1990, głosi hasło zmiany sposobu myślenia. Pisze np. „Nie powinno więc być dla nas niespodzianką, że choroby dzisiejszego świata pozostają w prostej zależności od naszej umiejętności całościowego spojrzenia". A dalej „Myślenie systemowe jest dziś potrzebne bardziej niż kiedykolwiek, ponieważ jesteśmy przytłoczeni złożonością świata"[6]. Nie sądzę, aby Senge był odkrywczy w swoich nawoływaniach do zmiany sposobu myślenia – sposobu, który propaguje szerokie ujmowanie rzeczywistości. Cofając się jeden wiek, można z łatwością odkryć, że takie postulaty zgłaszali już inni. Einstein np. zauważył, że jeśli ludzkość chce przeżyć, to musi przestawić swoje myślenie właśnie na szersze, dostrzegające, jak mówi Senge, nie tylko pojedyncze drzewa, ale i cały las. A odwołując się do bardzo zamierzchłych czasów, trzeba przypomnieć Arystotelesa, który wskazywał na korzyści, jakie płyną z analizowania zjawisk w sposób holistyczny, czyli całościowy[7].

Postulat zmiany sposobu myślenia odnosi się nie tylko do elit, ale przede wszystkim do tzw. „ludzi z ulicy". Trudno wyobrazić sobie również współczesnego absolwenta uczelni wyższej, który nie ma wiedzy na temat myślenia systemowego. Wydaje się, że osoba opuszczająca mury uczelni nie może i nie powinna kompromitować się myśleniem tradycyjnym – przyczynowo-skutkowym i w dodatku o charakterze liniowym, a więc takim, gdzie jedna przyczyna generuje tylko jeden skutek.

Zgadzając się z autorem *Piątej dyscypliny* co do konieczności zmiany sposobu myślenia, nie można jednak pominąć faktu, że już wcześniej zgłaszano taki postulat. Powyżej wskazano na Einsteina i Arystotelesa. Wydaje się, że odkrycie teorii kwantów, przez Heisenberga, zrewolucjonizowało dotychczas obowiązujące sposoby myślenia. Senge zatem nie jest pierwszy, który dostrzegał ten problem. Ten sam postulat zmiany sposobu myślenia uważny czytelnik znajdzie np. w książce H. Ulrich i G. Probsta pt. *Wprowadzenie do całościowego myślenia i działa-*

[5] Tamże, s. 133.

[6] *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 1980, s. 77.

[7] H. Olszewski, *Słownik twórców idei*, Wydawnictwo Poznańskie, Poznań 2001, s. 9–14.

nia. Brewiarz dla kadry kierowniczej, której pierwsze wydanie ukazało się w roku 1998 w Bernie i Stuttgarcie[8]. Podsumowując można stwierdzić, że postulat Senge'a nie jest odkrywczy, i że już dużo wcześniej podejmowano badania w tym zakresie, np. w Europie. Skoro *Piąta dyscyplinę* uznano za światowy bestseller, to może warto skonfrontować niektóre ustalenie zawarte w tej książce z dotychczasowym dorobkiem w tym zakresie.

4. *Piąta dyscyplina* w świetle literatury

W tej konfrontacji wykorzystano dorobek autorów niemieckich, Ulricha, Probsta i Gomeza. Właśnie oni w swojej metodyce myślenia sieciowego oparli się na dorobku teorii systemów. Wskazują na możliwość wykorzystania sprzężeń zwrotnych w celu wzmocnienia (rozwoju) i osłabienia, a także stabilizowania systemów (Senge używa nazwy równoważenie). Za pomocą dodatniego sprzężenia zwrotnego następuje rozwój systemu lub jego osłabienie (kurczenie). Można np. wyobrazić sobie wzajemne sprzężenie między wielkością urodzin a liczbą ludności. Im więcej urodzin, tym większa liczba ludności, a im większa liczba ludności, tym więcej urodzin. Jeśli proces ten trwać będzie dłużej, liczba ludności będzie nieustannie wzrastać. Ale można też przyjąć, że sytuacja rozwija się w kierunku odwrotnym: im mniej urodzin, tym mniejsza liczba ludności, im mniej ludności, tym mniej urodzin itd. System ciągle się kurczy (słabnie). Oba przykłady ilustrują sprzężenia zwrotne dodatnie i pokazują, że w dłuższym czasie rozwój sytuacji może prowadzić do niekorzystnych zjawisk demograficznych: przeludnienia oraz spadku potencjału ludnościowego.

Nadmierny rozwój ludności zostanie przerwany, jeśli np. wystąpi zjawisko przeludnienia oraz towarzyszące mu epidemie, konflikty i wojny. Natomiast spadek ludności można zahamować np. prorodzinną polityką państwa. I w pierwszym, jak i w drugim przypadku nastąpi stabilizacja (równowaga) systemu. Przeludnienie i związane z nim epidemie oraz konflikty, a także prorodzinna polityka państwa stabilizują system. Stabilizacja ta jest możliwa dzięki sprzężeniu zwrotnemu ujemnemu. Te sprawy są znane z literatury, tak więc Senge nie wnosi w tym zakresie nic nowego.

Podobnie cech nowości nie ma problematyka opóźnień w systemach. Wynika to z przebiegu zjawiska w czasie. Każdy, kto podejmuje decyzje, powinien zdawać sobie sprawę z tego, że proces ma swoje odrębne ramy czasowe. Na kwestię tę zwracano już uwagę i dlatego nie będzie ponownie analizowana. Natomiast trzeba trochę bliżej zapoznać się z tym, co Senge nazywa archetypami i jak mają się jego rozważania do dotychczasowego dorobku w dziedzinie zarządzania.

[8] W tym miejscu powołujemy się na drugie wydanie tej książki. Zob. H. Ulrich, G.J.B. Probst, *Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln. Brevier für Führungskräfte*, dz.cyt.

Pierwszy archetyp Senge nazywa archetypem granic wzrostu. Senge definiuje go następująco: „Wzmacniający (intensyfikujący) proces zostaje uruchomiony po to, aby uzyskać pożądany rezultat. Tworzy to spiralę sukcesu, ale daje również nieuchronne skutki uboczne (wyrażające się w procesach równoważących), które w efekcie spowalniają osiągnięcie sukcesu" Senge formułuje też zasadę menedżerską: „Nie forsuj wzrostu; usuń zjawiska ograniczające wzrost"[9]. Jako przykład granic wzrostu Senge podaje działalność kół jakości, które rozwijając się, stwarzają zagrożenie dla tradycyjnych struktur władzy i elit w firmie. Zauważa również, że procesy ograniczające wzrost będą zawsze występowały podobnie do populacji biologicznych. Z argumentacją Senga'a trzeba się zgodzić, ale jednocześnie rodzi się pytanie, czy jest tu coś nowego? Otóż Probst, Gomez w swoich publikacjach mówią o zasadzie niezależności od wzrostu oraz regule kontrolowanego wzrostu. Wedle zasady niezależności od wzrostu należy pamiętać o tym, że stały wzrost nie występuje ani w przyrodzie, ani w życiu gospodarczym, natomiast wedle wspomnianej reguły trzeba po prostu unikać niekontrolowanego wzrostu i stabilizować system za pomocą ujemnego sprzężenia zwrotnego. Wzrost nie powinien być celem samym w sobie. Należy szukać harmonijnej równowagi między stabilizacją a wzrostem. Ustalenia Senge'a, jak przystało na bestseller, nie są rewelacyjne – można więc powiedzieć – my to już znamy.

Również w drugim archetypie pod nazwą „przerzucenie brzemienia" również nie ma niczego oryginalnego – może poza nazwą. Często występuje w praktyce. Senge definiuje ten archetyp następująco: „Ukryty problem ujawnia się tylko poprzez symptomy wymagające działania. Problem jest trudny do zdefiniowania przez zainteresowanych z powodu jego zawiłości. Ludzie wówczas „przerzucają brzemię" tego problemu na inne rozwiązania – w dobrej wierze stosują rozwiązania łatwe, zwykle też spektakularne. Niestety, te łatwe „rozwiązania" wpływają tylko na poprawę symptomów, ale podstawowy problem pozostaje nie zmieniony. Ciągle, choć niedostrzegalnie, problem narasta, a ponieważ obawy pozorne zniknęły, system stracił możliwość rozwiązania zasadniczego problemu"[10].

Wydaje się, że przykładów potwierdzających ten archetyp można podać wiele. Taką typową ilustracją jest problem polskiego rolnictwa, który narastał od dawna, a w szczególności od przemian ustrojowych w 1989 r. Był on jednak trudny do podjęcia z powodu jego zawiłości, ale przede wszystkim z powodu wysokiej ceny, jaką musieliby zapłacić politycy za próbę jego rozwiązania. Tą wysoką ceną jest utrata popularności w wyborach do parlamentu, a co za tym idzie – utrata władzy i pieniędzy. Dlatego kolejne rządy, prawicowe i lewicowe, odkładały ten problem „na później" i wprowadzały kosmetyczne zmiany na koszt podatnika, byle przypodobać się elektoratowi wiejskiemu. Taka sytuacja, wbrew oczekiwaniom, pogarszała sytuację w rolnictwie i stwarzała poczucie bezradności. Wytworzył

[9] P. Senge, *Piąta dyscyplina*, dz.cyt., s. 103.
[10] Tamże, s. 112.

się obraz sytuacji bez wyjścia. Propozycje Unii Europejskiej, aby za jej pieniądze rozwiązać ten problem, spotykają się z niechęcią i obawą przed czymś nowym.

Archetyp przerzucania brzemienia, bazuje, naszym zdaniem, na znanej z literatury, kwestii oporu przeciwko zmianom. Gomez i Probst podają w swych dziełach regułę kierowniczą brzmiącą następująco: dostosuj działania do złożoności sytuacji problemowej[11]. Treść tej reguły wyraźnie nawiązuje do archetypu Senge'a przerzucania brzemienia, ale Gomez i Probst, interpretując tę regułę, podkreślają ważność płaszczyzny moralnej i duchowej. Lenistwo, brak woli i obawa o utratę własnych korzyści są tym właśnie wymiarem duchowym, który, niestety, występuje w decyzjach menedżerskich i politycznych.

Podsumowując, także archetyp „przerzucania brzemienia" nie jest czymś nowym. A przecież książka znajduje się na liście bestsellerów.

5. *Piąta dyscyplina* na liście bestsellerów

W dodatku do dziennika „Rzeczypospolita" z 25 września 2002 r. zamieszczono listę światowych bestsellerów – 50 prestiżowych książek z dziedziny zarządzania. Autorem tej listy jest Stuart Crainer. Listę tę opublikowano również w „Financial Times" Handbook of Menagement". Listę otwiera książka Sun Tzu (żyjącego 500 lat p.n.e.) pt. „Sztuka wojny", a zamyka dzieło G. Hamela i C.K. Prahalda *Przewaga konkurencyjna jutra. Strategia przejmowania kontroli nad branżą i tworzenia rynków przyszłości*. Autor tej listy, S. Crainer, umieścił na niej nazwiska historyczne, takie jak: Machiavelli, Smith, Taylor, Fayol, Ford, Carnegie, Bernard, Folet, Weber, Maslow, Drucker, Parkinson, Harzberg, McGregor. Ale jest też wiele nazwisk współczesnych – właściwie jest ich najwięcej: Figurują na niej: Slon, Ansoff, Kotler, Porter, Burns, Tofler, Peters i Waterman, Deming, Kanter, Handy. Jest tam też Hammer i Champy, a także Senge ze swoją *Piątą dyscypliną* na miejscu 43.

Jest rzeczą charakterystyczną, że na liście przeważają autorzy z anglo-amerykańskiego obszaru językowego, jest trzech Europejczyków (Machiavelli, Fayol, Weber) i jeden przedstawiciel kontynentu azjatyckiego (Sun Tzu). Z listy tej wynika, że Europa właściwie nic nie wniosła do teorii zarządzania, a cały dorobek tej nauki pochodzi zza oceanu.

W tym samym dodatku z 25 września 2002 r. przytaczane są opinie polskich naukowców na temat polecanych książek z dziedziny zarządzania. I tak prof. A. Koźmiński wyraził pogląd, że menedżerowie muszą mieć szerokie horyzonty myślowe i dlatego obok książek z dziedziny zarządzania np. Kantera czy Stiglitza, powinni też czytać poezję Herberta czy książki historyczne. Z kolei dla prof. K. Pawłowskiego swoistą biblią zarządzania jest książka pod red. prof. Koźmiń-

[11] H. Ulrich, G.J.B. Probst, *Anleitung zum ganzehelichen Danken und Handeln*, s. 203.

skiego *Zarządzanie. Teoria i praktyka* oraz dzieła P. Druckera, a także książki takich autorów jak: M. Amstrong, A. Pocztowski, B. Piasecki (redaktor i współautor książki *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*). Prof. K. Opolski do najważniejszych autorów w zakresie zarządzania zaliczył Katza i Kahna, Croziera i Friedberga oraz A. Koźmińskiego. Według prof. W. Kieżuna warto przeczytać publikację Womacka i Jonesa traktującą o odchudzeniu firm, Gasparskiego (wykłady z etyki biznesu), a także wspomnianą już książkę pod red. A. Koźmińskiego. Jedynie dr A. Murdoch – adiunkt w Szkole Głównej Handlowej – do ważnych książek zaliczyła dzieło Senge'a *Piąta dyscyplina*, Petersa i Watermana w *Poszukiwaniu doskonałości* i *Praktyka zarządzania* Druckera. Pytano też polskich menedżerów, z których żaden nie polecał książki Senge'a.

Z przytoczonych opinii nie można wyciągać wniosku o niedostrzeganiu przez polskiego czytelnika *Piątej dyscypliny*. Przecież wydawano ją w Polsce trzykrotnie. Jest jednak rzeczą zastanawiającą, że profesorowie – specjaliści z dziedziny zarządzania, tej książki nie polecają, podobnie zresztą jak menedżerowie.

6. Senge w oczach amerykańskich dziennikarzy

J. Micklethwait oraz A. Wooldridge to dziennikarze, którzy są pracownikami w znanym czasopiśmie „The Economist". Pierwszy jest redaktorem działu biznesu, drugi publicystą działu zarządzania. Wspólnie napisali książkę *Szamani zarządzania*, na której łamach przedstawiają swe poglądy na temat różnych autorów, m.in. autorów przedstawionych na liście „Financial Times Handbook of Management". W *Szamanach zarządzania* znalazło się również miejsce dla Senge'a. Wydaje się, że autorzy tej książki w sposób sarkastyczny, ale trafny, wyśmiewają się z poglądów zawartych w *Piątej dyscyplinie*. „Sange twierdzi – piszą – że ludzie, którzy są pełni zapału do nauki, powinni zająć się pięcioma dziedzinami: powinni odstawić na półkę swoje stare „mentalne modele", uczyć się otwartości w stosunku do innych („osobiste mistrzostwo"), rozumieć jak naprawdę funkcjonuje ich organizacja („myślenie systemowe"), przystawać na „wspólne wizje", a następnie pracować razem, by osiągnąć wspólny cel („zespołowe uczenie się")[12].

Micklethwait i Wooldridge piszą dalej: „szczerze mówiąc, olbrzymie powodzenie *The Fifth Discipline* jest zastanawiające. Książkę tę nie tylko trudno zrozumieć, ale w czasie jej publikacji wielu konsultantów sprzeczało się, dlaczego Zachód znalazł się w środku procesu „zmiany wzorców" (by posłużyć się wytartym terminem, ukochanym przez branżę teorii zarządzania) z gospodarki przemysłowej do opartej na wiedzy"[13]. I jeszcze jedna myśl warta przytoczenia: „Wkład

[12] J. Micklethwait, H. Wooldridge, *Szamani zarządzania*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2000, s. 137–138.

[13] Tamże, s. 138.

Senge'a w teorię zarządzania ma dwojaki charakter. Po pierwsze uważa on, że całe jego myślenie prezentuje modny nurt New Age (Senge jest entuzjastą zen). Po drugie pomysły jego są praktyczne, czego brakuje akademickim dyskusjom. Chociaż wiele z jego pomysłów brzmi jak psychobełkot, Senge zdołał przekonać przedsiębiorstwa do przyjęcia jego propozycji"[14]. Można by powiedzieć, że Senge znalazł klientów na swój produkt, produkt, który się dobrze sprzedaje.

7. Zmiana myślenia w zarządzaniu?

Podtytuł tej części artykułu opatrzono znakiem zapytania. Wynika on z wątpliwości jakie rodzą się po lekturze fragmentu *Piątej dyscypliny*, fragmentu odnoszącego się do myślenia systemowego. Wątpliwości i niedowierzanie pojawiają się, gdy czyta się na skrzydełku okładki książki Senge'a stwierdzenie, że dzieło to wywarło realny wpływ na zmianę myślenia o zarządzaniu i to właśnie jest istotnym dorobkiem autora. Powstaje pytanie na podstawie czego można wysunąć twierdzenie, że książka zmieniła myślenie o zarządzaniu i to krótkim okresie lat 1990–2000? Gdzie zmieniła myślenie: w Stanach Zjednoczonych, w Europie, w jakich kręgach? Na to potrzebne są dowody. Wysuwanie takich zdań i lansowanie takich tez świadczy o braku skromności, a nawet o arogancji.

W zakresie ujęcia systemowego Senge, niestety, nie pokazał nic nowego, jak na bestseller by przystawało. Jak już o tym była mowa w literaturze niemieckiej te kwestie, które dla Senge'a stanowią fundament jego *Piątej dyscypliny*, były już wcześniej znane i opublikowane. Sęk w tym, że chyba Amerykanie nie znają innej literatury poza anglojęzyczną i trudno im zrozumieć, że już inni tę kwestię podjęli i rozwiązali. Potwierdzeniem tego jest wspomniana lista światowych bestsellerów, na której są tylko trzy pozycje spoza anglosaskiego kręgu językowego. Jak bestsellery, to tylko amerykańskie.

Wydaje się, że Senge z łatwością wpisuje się na listę guru zarządzania. Podobnie, jak Hammer i Champy, nakazuje odrzucić stare myślenie i przyjąć jego myślenie jako receptę na sukces. Można się zapytać, skąd my to już znamy?[15]

Zakończenie

Piąta dyscyplina Senge'a wykorzystuje paradygmat systemowy do uzasadnienia rzekomo nowej koncepcji organizacji uczących się. Jednakże zarówno podstawy myślenia systemowego, jak i domaganie się nowego sposobu myślenia nie jest

[14] Tamże, s. 139.

[15] K. Zimniewicz, *Mit uniwersalnej recepty na zarządzanie*, „Współczesne Zarządzanie" 2002, nr 1, s. 5–11.

niczym nowym, ani odkrywczym. Jak pokazano, sprawy te były znane przed tym, zanim Senge opublikował swoją książkę. Stąd można wyrazić sceptycyzm co do stopnia nowości i odkrywczości w twórczości Senge'a. Z literatury wiadomo, jaki mechanizm obowiązuje w Stanach Zjednoczonych, aby publikacja znalazła się na czołówkach gazet. Z pewnością, jeśli sukcesem jest liczba sprzedanych egzemplarzy, to dane dzieło kreuje się na bestseller. Ale pewnie nic więcej. No może jeszcze to, że robi się wokół książki umiejętną kampanię propagandową i zapowiada się następne „dzieła". Trudno jest też zrozumieć arogancję, brak skromności czy samokrytycyzmu, jeśli głosi się tezę, iż książka wywarła realny wpływ na zmianę myślenia o zarządzaniu i to w bardzo krótkim czasie. No cóż, Senge będzie się miał dobrze tak długo, jak długo będzie istniał popyt na jego książkę. Przykład Senge'a jest kolejnym potwierdzeniem tezy, że zarządzanie jest bardzo intratnym biznesem.

I na zakończenie jeszcze jedna myśl. Książka Senge'a bardzo mocno koresponduje z koncepcją zarządzania wiedzą. W Oficynie Ekonomicznej, a więc w tym samym Wydawnictwie, w którym wydano książkę Senge'a ukazało się (w polskim tłumaczeniu) dzieło pt., *Zarządzanie wiedzą w organizacji* Probsta, Rauba i Romharda[16]. W akapicie poświęconym sukcesom firm bazujących na wiedzy autorzy piszą: „Wiele firm, w których wiedza odgrywa istotną rolę, odnosiło w ciągu ostatnich lat spektakularne sukcesy. Najlepszą ich miarą są wyniki notowań giełdowych"[17]. Nie rozwijając dalej tej myśli warto jedynie wskazać na toczącą się na łamach literatury dyskusję, odnoszącą się np. do natury przedsiębiorstwa i służebnej jego roli. Wyodrębnia się trzy modele gospodarki rynkowej w zależności od pojmowania roli przedsiębiorstwa. Są to model właścicielski, model o stosunkowo dużej niezależności przedsiębiorstw i model z dominującą rolą akcjonariuszy. Ten ostatni model opiera się na powiązaniu przedsiębiorstwa z giełdą i skupieniu uwagi na krótkoterminowych wynikach. Z tego ostatniego modelu bierze się opinia autorów książki o sukcesach firm, ale są to sukcesy krótkoterminowe. Ten problem nadaje się do odrębnego omówienia i zwrócenia uwagi na mity jakie funkcjonują w tym zakresie[18].

---

[16] G. Probst, S. Raub, K. Romhard, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

[17] Tamże, s. 14.

[18] J. Szaban, *Miejsce i rola zarządzania wiedzą w teorii organizacji*, „Współczesne Zarządzanie" 2002, nr 1, s. 12–1.

BIBLIOTEKA AE W POZNANIU

Summary

P.M. Senge and his „The Fifth Discipline"

Critical remarks concerning fifth discipline are described in his article. This is a corner stone of Senge's conception. In author's mind Senge is a next guru creating reductive management conception.